

Teams führen – Mit dem Team arbeiten

Klicken, Lesen, Weitermachen. So einfach geht das.

Rubrik **Lifestyle**
Thema **Teams führen**
Umfang **50 Seiten**
eBook **00972**

In diesem eBook erfahren Sie, wie Sie das fachliche Wissen im Team entwickeln, Probleme auf der Beziehungsebene unter den Teammitgliedern produktiv umwandeln und Leistungen auf hohem Niveau halten und das Team motivieren.



Teams führen – Mit dem Team arbeiten

eload24 AG
Sonnenhof 3
CH-8808 Pfäffikon SZ

info@eload24.com
www.eload24.com

Copyright © 2009 eload24 AG
(C) 2009 Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG
Alle Rechte vorbehalten.

Trotz sorgfältigen Lektorats können sich Fehler einschleichen. Autoren und Verlag sind deshalb dankbar für Anregungen und Hinweise. Jegliche Haftung für Folgen, die auf unvollständige oder fehlerhafte Angaben zurückzuführen sind, ist jedoch ausgeschlossen.

Coverfoto: © pressmaster - Fotolia.com

Inhalt

Teams führen – Mit dem Team arbeiten	3
Aktivieren Sie die Lernpotenziale	4
Wie Sie den Lernbedarf ermitteln	5
Die Lernstile ermitteln	9
Konfliktpotenziale produktiv nutzen	12
Teamtraining	12
Sonne oder Sturm? – Das Teamklima ermitteln	13
Friedhof oder Schlachthof? – Umgangsformen klären	14
Subjekt oder Objekt? – Den Teamprozess beobachten	16
Teamtraining Prozessbeobachtung	18
Plus oder Minus? – Das eigene Verhalten überprüfen	19
Analyse oder Vision? – Sich wechselseitig ergänzen	20
Krieger oder Mediziner? – Andere Rollen übernehmen	24
Rot oder blau? – Kreativität fördern	25
Vertrauen oder Misstrauen? – Fallstricke beseitigen	27
Dramadreiack oder Pöwernetzwerk? – Psychospielchen aktiv vermeiden	28
Wadenbeißer oder Wettbewerber? – Die Teamarena realistisch einschätzen	31
Masse oder Klasse? – Die Teamidentität bestimmen	35
Wie Sie Ihr Team bei der Stange halten	38
Feedback innerhalb des Teams	39
Das Ziel ist erreicht	40
Stimmt die Teamleistung?	41
Teamcoaching	41
Wenn alle Stricke reißen – schnelle Krisendiagnose	45
Anhang	50
Literatur	50

Teams führen – Mit dem Team arbeiten

In den letzten Jahren haben sich die Unternehmen und Organisationen gewandelt. Was heute zählt, sind nicht mehr Hierarchien, sondern eigenverantwortliche Mitarbeiter, die in selbstständigen Teams Spitzenleistungen erbringen.

Teamfähigkeit und Teamarbeit stehen daher bei den Personalchefs wie bei den Bewerbern hoch im Kurs: Wer neue Mitarbeiter sucht, fragt natürlich zuerst nach der fachlichen Eignung der Kandidaten; dann aber steht schon die Teamfähigkeit ganz oben an. Wer sich auf Stellensuche begibt, erhofft sich natürlich eine interessante und gut bezahlte Aufgabe. Ebenso wichtig ist den meisten, Teil eines erfolgreichen Teams zu werden.

Diese eBookreihe soll vor allem Teamleitern und Führungskräften, aber auch Teammitgliedern zeigen, warum Teambildung und Teamentwicklung wichtig sind. Das erste eBook erklärt, worin die Stärken eines guten Teams liegen und wie man es zusammenstellt. Das zweite eBook widmet sich der Organisation innerhalb des Teams, und das vorliegende dritte eBook, das umfangreichste der Reihe, führt ein in die genaue Arbeitsweise, außerdem geht es auf Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Mitarbeitertypen ein und zeigt, wie man jeden seinen Fähigkeiten entsprechend gewinnbringend fürs gesamte Team einsetzen kann.

Die Anforderungen im Alltag der Teamarbeit sind vielfältig und fordern sowohl den Teamleiter als auch die Teammitglieder stets aufs Neue.

In diesem eBook erfahren Sie, wie Sie

- das fachliche Wissen im Team entwickeln
- Probleme auf der Beziehungsebene unter den Teammitgliedern produktiv umwandeln
- Leistungen auf hohem Niveau halten und das Team motivieren

Aktivieren Sie die Lernpotenziale

Handlungsfelder	Maßnahmen in der Aktivierungs- und Stabilisierungsphase
Organisation	Leistungen erkennen und anerkennen
Qualifikation	Lernpotenziale aktivieren
Kooperation	Kooperation optimieren; Konfliktpotenziale aufdecken und bearbeiten; Teamcoaching; Krisendiagnose und Therapie

Die Teamarbeit kann beginnen. Noch steht Ihr Team am Anfang. In diesem Stadium sind der Teamleiter oder ein Coach in besonderer Weise gefragt, aktiv das Team zu trainieren. Es geht dabei vor allem darum,

- die Lernpotenziale im Team zu aktivieren,
- Lernprozesse zu organisieren,
- die Kooperation im Team zu verbessern,
- Konflikte bzw. Konfliktpotenziale aufzudecken und produktiv für die weitere Teamentwicklung zu nutzen.

Der modische Begriff von der „lernenden Organisation“ ist paradox: Nicht Organisationen lernen, sondern Menschen! Auch ein Team entwickelt sich, weil seine Mitglieder lernen. Wer im Team arbeitet, lernt zunächst durch praktische Erfahrung. Doch die Weiterentwicklung eines Teams fordert auch geplante Lernprozesse. In der Formierungsphase wurden Teammitglieder nach ihren Grundfähigkeiten ausgesucht. Jetzt geht es um spezifischere Fähigkeiten: Oft haben sich auch die Anforderungen in der Zwischenzeit geändert. Ermitteln Sie deshalb

- den Lernbedarf im Team und
- welche Lernstile und Lernmethoden für das Team günstig sind.

Wie Sie den Lernbedarf ermitteln

Prüfen Sie zunächst, wer im Team sein fachliches Wissen und seine Fertigkeiten noch auf den erforderlichen aktuellen Teamstandard bringen muss und wer sich spezialisieren und höher qualifizieren muss.

1. Schritt – Was wird gebraucht?

Das Team listet auf einem Flipchart die aktuellen und zukünftigen Aufgaben und Qualifikationsanforderungen auf.

Aktuelle Aufgaben	Aktuelle Anforderungen	Zukünftige Aufgaben	Zukünftige Anforderungen
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐

2. Schritt – Wo stehen wir?

Der Teamleiter moderiert die Selbst- und Fremdeinschätzung der Teammitglieder, um den Qualifikationsstand und den Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Die folgenden Fragen sollten dabei beantwortet werden:

- Wer erfüllt die gegenwärtigen Anforderungen, muss sich aber für zukünftige Aufgaben weiterqualifizieren bzw. spezialisieren?
- Wer erfüllt die gegenwärtigen Anforderungen und muss sich nicht weiterqualifizieren bzw. spezialisieren?

- Wer erfüllt die gegenwärtigen Anforderungen noch nicht ganz und muss sich zusätzlich für zukünftige Aufgaben weiterqualifizieren bzw. spezialisieren?
- Wer erfüllt die gegenwärtigen Anforderungen noch nicht ganz und muss sich nicht weiterqualifizieren bzw. spezialisieren?

Um den individuellen Qualifizierungsbedarf im Verhältnis zum Gesamtteam deutlich zu machen, können Sie auf einem Diagramm auf dem Flipchart oder einer Pinnwand die Teammitglieder nach ihrem jeweiligen Lernbedarf eintragen.

Dieser Arbeitsschritt ist durchaus heikel. Teammitglieder sollen offen darüber sprechen, wo sie bei sich selbst und bei anderen Stärken und Schwächen sehen. Zugleich müssen sie sich mit dem Feedback der anderen hinsichtlich eigener Stärken und Schwächen auseinandersetzen.

Als Teamleiter müssen Sie zunächst einschätzen, ob das Team dazu bereits fähig ist oder nicht. Sollten Sie Zweifel daran haben – oder wenn der Zeitraum, um sich wechselseitig einschätzen zu können noch zu kurz war –, vertagen Sie die Ermittlung des Lernbedarfs auf einen späteren Zeitpunkt.

3. Schritt – Was ist zu tun?

Wenn der zweite Schritt nach Auffassung aller Teammitglieder geglückt ist, geht es um die Maßnahmenplanung.

- Für qualifizierte Teammitglieder mit Spezialisierungsbedarf müssen externe Weiterbildungsmöglichkeiten gesucht werden.
- Qualifizierte Teammitglieder ohne Spezialisierungsbedarf übernehmen Lernpartnerschaften, um das gesamte Team auf den erforderlichen Qualifikationsstand zu bringen.

- Wer die gegenwärtigen Anforderungen noch nicht ganz erfüllt und sich zusätzlich für neue Aufgaben weiterqualifizieren bzw. spezialisieren soll, ist doppelt gefordert. Hier müssen die qualifizierten Teammitglieder als fachliche Trainer und Mentoren in die Bütt. Persönliche Anleitung, „Learning by doing“ und Selbststudium sind hier erforderlich. Externe Maßnahmen kommen hinzu.
- Problematisch ist, wenn Teammitglieder die gegenwärtigen Anforderungen (noch) nicht erfüllen und für ihre Weiterqualifizierung kein Bedarf besteht. Sei es, weil sie bislang „Kreide gefressen haben“ und sich kompetenter dargestellt haben als sie sind. Sei es, dass sie politisch ins Team gedrückt worden sind. In jedem Fall sind in der Formierungsphase Fehler gemacht worden. Aktiv zu qualifizieren ist aufwändig und zeitintensiv. Kommt dies nicht in Frage, sollten Sie versuchen, diese Teammitglieder auszutauschen.

4. Schritt – Nägel mit Köpfen

Sie können nun einen Lernplan mit Lernmaßnahmen und Lernpartnerschaften erstellen und visualisieren.

Team	Lernt selbst ...	Ist Lernpartner für ...
Gerd	Erhält den eigenen Standard durch Selbststudium	Meike
Karin	Erhält den eigenen Standard durch Selbststudium	Lars
Lars	Anpassung an den Teamstandard durch Lernpartnerschaft, Selbststudium und Learning on the job im Team	
Jan	Muss noch besser werden durch Selbststudium und Learning on the job im Team	Bei Bedarf für Lars und Meike
Meike	Anpassung an den Teamstandard durch Lernpartnerschaft, Selbststudium und Learning on the job im Team	
Sarah	Externe Weiterbildung und Learning on the job außerhalb des Teams	

Team	Lernt selbst ...	Ist Lern-partner für ...
Susi	Externe Weiterbildung und Learning on the job außerhalb des Teams	
???	Entweder Anpassung an den Teamstandard oder Austausch	

Qualifizierte Teammitglieder planen geeignete Lernmaßnahmen für ihre Teampartner, die noch auf den neuesten Stand gebracht werden müssen, führen die Maßnahmen selbst durch und tragen damit einen Teil der Verantwortung.

Die Lernstile ermitteln

Jeder kennt die Situation: Man hat sich ein neues Videogerät gekauft und sitzt nun mit Partner oder Freund davor und studiert die Funktionsweise. Der Streit ist vorprogrammiert. Der eine will zuerst die Bedienungsanleitung genau studieren, der andere will

gleich mal alle Knöpfe ausprobieren. Woran liegt das? – Zwei verschiedene Lerntypen treffen aufeinander.

Um die Lernpotenziale im Team voll nutzen zu können, ist es hilfreich, wenn jeder seinen Lernstil kennt. Nach dem Modell von D. A. Kolb lassen sich vier Lernstile unterscheiden, wobei sich jeweils zwei Stile polar gegenüberstehen:

- praktisches Lernen ↔ abstraktes Lernen
- reflektierendes Lernen ↔ experimentelles Lernen

Demnach lernen manche besser durch praktische Tätigkeit und konkrete Anschauung, andere dagegen bevorzugen Modelle und Theorien zum Lernen. Wieder andere erzielen durch Beobachtungen und Reflexion von Erfahrungen den größten Lerngewinn, und eine vierte Gruppe lernt am besten durch Versuch und Irrtum, also durch das Experiment.

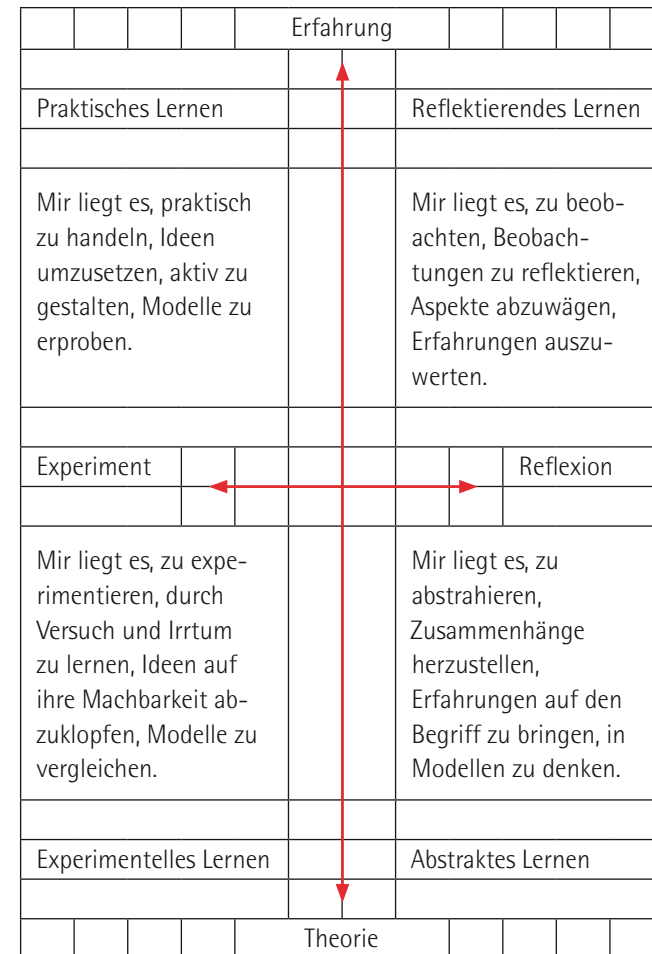
Die Übergänge sind fließend: Ist ein Lernstil besonders ausgeprägt, bedeutet das nicht, dass nicht auch die anderen Lernstile genutzt werden können.

Bestimmen Sie Ihren Lernstil

In der folgenden Darstellung sind in vier Feldern Verhaltensweisen beschrieben. Finden Sie heraus, welches Feld Sie besetzen. Dann haben Sie auch den Lernstil bestimmt, der Ihnen vermutlich besonders liegt.

Es kann durchaus auch sein, dass einige Verhaltensweisen in mehreren Feldern – mehr oder weniger – für Sie charakteristisch sind. Nutzen Sie diese Selbsteinschätzung – evtl. im Gespräch mit einem Teampartner – um sich ein möglichst klares Bild über Ihre Präferenzen zu verschaffen.

Das Lernstilmodell



Wie setzt man die Ergebnisse um?

Jedes Teammitglied führt seine Selbsteinschätzung durch und stellt sie den anderen Teammitgliedern vor. Das Team kann von diesen Ergebnissen direkt profitieren:

- Visualisieren Sie die Verteilung der Lernstile im Team. Daraus ersehen Sie, ob das Team eher heterogen oder homogen zusammengesetzt ist. Homogene Teams finden schnell ihren gemeinsamen Weg, um Informationen zu verarbeiten und neues Wissen aufzunehmen. In eher theoretisch orientierten Teams z. B., werden sich die Teammitglieder wissenschaftlicher Literatur bedienen und die Lektürearbeit im Team aufteilen. Ein erfahrungsorientiertes Team wird dagegen die Praxiserkundung bevorzugen.
- Erörtern Sie anhand des erstellten Lernplans, wie methodisch am besten gearbeitet wird, um den im Team repräsentierten Lernstilen möglichst individuell zu entsprechen.
- Ideal ist es, den gesamten Lernprozess innerhalb der Teamentwicklung als Spirale anzulegen:
 1. In der Praxis werden Erfahrungen gesammelt;
 2. die gesammelten Erfahrungen werden geordnet und überdacht;
 3. die Ergebnisse werden in ein Erklärungsmodell gebracht;
 4. dieses Modell wird praktisch erprobt;
 5. die Erprobungsergebnisse fließen wieder in die Praxis ein und verändern sie.

Konfliktpotenziale produktiv nutzen

Teamprozesse verlaufen nie ohne Spannungen und Konflikte. Probleme im Team zwanghaft zuzudecken ist falsch. Richtig ist vielmehr, die Konflikte aufzudecken und zu bewältigen: Sie sind stets Ausdruck verdeckter Probleme und Spannungen im Team. Nur so bleibt ein Team arbeitsfähig und kann sich weiterentwickeln. Doch übertreiben Sie nicht: Nicht jede Ungereimtheit ist gleich ein veritabler Konflikt. Produzieren Sie also keine Konflikte um ihrer selbst willen. Andererseits sollten Sie bei einer planvollen Teamentwicklung auch nicht warten, bis es zum Knall kommt. Vielmehr gilt es, frühzeitig Konfliktpotenziale zu erkennen und zu bearbeiten. Das Ziel dabei ist, dass allen Teammitgliedern die Konfliktpotenziale und ihre Ursachen bewusst sind. Nur wer die Probleme kennt, kann auch gezielt darauf reagieren.

Konflikte zu lösen ist nicht nur eine lästige Pflichtübung. Konfliktpotenziale können sehr oft für die weitere Teamentwicklung fruchtbar gemacht werden. Es kann sich also lohnen, wenn sich Teams von Zeit zu Zeit auch mit sich selbst beschäftigen. Ähnlich wie Teams auf der Sachebene Organisation und Ziele regeln, müssen sie auch ihre Probleme auf der Beziehungsebene klären. Dabei geht es nicht um das „Was“ bei der Zusammenarbeit, sondern um das „Wie“. Nur so entwickeln sich Vertrauen und Loyalität in einem Team.

Teamtraining

Konkrete Probleme und Konflikte müssen in der täglichen Teamarbeit bewältigt werden. Das Teamtraining dient der geplanten Selbstreflexion und der vorsorglichen Konfliktbewältigung. Unter Anleitung werden insbeson-

dere gruppendedynamische Prozesse bearbeitet. Teamtraining sollte Ihr Team ständig begleiten. Themen und Methoden des Teamtrainings können z. B.

- als Tagesordnungspunkt einer Teambesprechung aufgenommen werden,
- Inhalt eines ein- bis zweitägigen Workshops außerhalb des Tagesgeschehens sein.

Ein Teamtraining umfasst Übungen und Methoden zur Prüfung des Standorts und zur weiteren Entwicklung des Teams. Auf den folgenden Seiten finden Sie einige Methoden und Übungen. Sie bilden eine Art Baukasten, aus dem sich interne oder externe Coaches, Führungskräfte oder Teamleiter im Rahmen eines Teamtrainings bedienen können. Welche Übungen Sie einsetzen und in welcher Reihenfolge, sollten Sie von der Situation abhängig machen, in der Ihr Team gerade steckt.

Checkliste: Teamtraining

	Ja	Nein
Ist die Teamtrainerrolle geklärt? (Interner oder externer Coach, Teamleiter oder ein qualifiziertes Teammitglied)	☐	☐
Erfolgt das Teamtraining aufgrund eines aktuellen oder latenten Bedarfs? Sind die Ziele und Methoden entsprechend geklärt?	☐	☐
Ist der zeitliche Rahmen ausreichend, um ohne Druck Themen bei Bedarf ausgiebig zu behandeln?	☐	☐
Ist der organisatorische Rahmen für den Wechsel zwischen Intensivtraining und Entspannung geeignet?	☐	☐
Sind die technischen Voraussetzungen, wie z. B. Flipchart, Pinnwände, Moderatorenkoffer, Overheadprojektor, Video gegeben?	☐	☐

Sonne oder Sturm? – Das Teamklima ermitteln

Bildhaft gesprochen, gibt es für Teams eine Großwetterlage und ein Binnenklima. Es kann heiß oder kalt, freundlich oder unfreundlich sein.

Verwenden Sie ganz bewusst solche Bilder und Analogien. Das macht es leichter, atmosphärische Spannungen zu erkennen und dahinter liegende Zusammenhänge aufzudecken.

Teamtraining Teamklima

Warum?	Um eine Gesamtsicht der Teamsituation zu erhalten; um latente Störungen zu thematisieren; um Änderungsbedarf festzustellen.
Wann?	Zu Beginn eines Teamtrainings oder als „Blitzlicht“ in einer schwierigen Arbeitssituation, um das Klima zu verbessern.
Wie?	Auf der Pinnwand, einem Flipchart oder einer Wandzeitung ist ein „Teambarometer“ dargestellt. Die Teammitglieder werden aufgefordert (offen oder verdeckt), in dem Feld einen Punkt einzutragen, das das Teamklima am besten charakterisiert. Anschließend begründet jeder seine Punktion. Übereinstimmungen, Differenzen und deren Hintergründe werden thematisiert.
Was ist zu tun?	Der Teamtrainer führt die Übung durch und moderiert die anschließende Diskussion; er dokumentiert bei Bedarf die gewünschte Veränderung im Teamklima und fordert das Team auf, Maßnahmen zu nennen, um den erwünschten Zustand zu erreichen.

Friedhof oder Schlachthof? – Umgangsformen klären

Wie schnell rutscht einem nicht schon mal etwas heraus, was man lieber nicht gesagt hätte – doch schon ist die Situation eskaliert. Die Umgangsformen werden immer rüder, man nimmt immer weniger Rücksicht aufeinander. Legen Sie deshalb zusammen mit dem Team Spielregeln des Umgangs fest. Auf die etwas skurrilen Begriffe „friedhöflich“ und „schlacht(un)höflich“ gebracht, lassen sich die bisherigen und die für die Zukunft gewünschten Umgangsformen miteinander klären.

Teamtraining Umgangsformen

Warum?	Um zu klären, was im Umgang miteinander bisher möglicherweise schief gelaufen ist; um für die Zukunft Verhaltensspielregeln für den Umgang miteinander festzulegen.
Wann?	Bei akuten Auseinandersetzungen, in denen Teammitglieder den Eindruck haben, dass der Umgangston nicht stimmt. Im Teamtraining, um vergangene Konfliktsituationen zu besprechen und Regeln für die Zukunft aufzustellen.
Wie?	Auf der Pinnwand, einem Flipchart oder einer Wandzeitung wird ein Diagramm mit den Achsen Wertschätzung und Offenheit erstellt. Die Teammitglieder werden aufgefordert, an Beispielen aufzuzeigen, was für sie Teamzusammenarbeit konkret bedeutet. Das Maß an zu viel „friedhöflicher“ Wertschätzung oder „schlachtunhöflicher“, verletzender Offenheit soll an Beispielen erarbeitet werden. Das ausgewogene Verhältnis zwischen beiden Verhaltensweisen als Basis der Teamarbeit wird in Form konkreter Verhaltensgrundsätze beschrieben.
Was ist zu tun?	Der Teamtrainer führt die Übung durch und moderiert die anschließende Diskussion; er dokumentiert die erarbeiteten Verhaltensspielregeln.

Jedes Team braucht andere Regeln. Exemplarisch seien hier jedoch einige Spielregeln genannt, die für die meisten Teams gelten können:

- Jeder ist für die Inhalte und den Verlauf der Teamarbeit verantwortlich.
- Die Klärung von Problemen auf der Beziehungsebene hat Vorrang vor Sachthemen.
- Nach jeder Teamsitzung wird ein Themenspeicher mit den noch offenen Fragen angelegt.
- der Teamleiter hat das Recht, bei Bedarf einem Teammitglied die „gelbe Karte“ zu zeigen.
- Ein Teammitglied kann durch Mehrheitsbeschluss aus dem Team ausgeschlossen werden.

Subjekt oder Objekt? – Den Teamprozess beobachten

Soll sich Ihr Team optimal entwickeln, muss der Gruppenprozess stetig verbessert werden. Wenn man versteht, was im Team abläuft, hat man schon einen wichtigen Schritt getan. Ein bewährter Klassiker zur Beobachtung von Gruppenprozessen stammt von Bales. Seine Instrumente sind ein hervorragendes Hilfsmittel für das Team, um das Miteinander zu verstehen und gemeinsam zu verbessern. Das Hauptmerkmal dieser Methode: Die Rollen wechseln zwischen beobachtendem Subjekt und beobachtetem Objekt. Untersucht werden

- das Integrationsverhalten,
- die Bewältigung von Spannungen,
- das Entscheidungsverhalten,
- das Kontrollverhalten,
- das Bewertungsverhalten,
- das Orientierungsverhalten.

All diese Verhaltensweisen prägen Gruppenprozesse ganz entscheidend. Die Teammitglieder lernen kritisch darauf zu achten, wie sie zusammenarbeiten und wie sie miteinander umgehen. Teamförderndes und teamstörendes Verhalten können klarer unterschieden werden.

Checkliste: Teambeobachtung

Faktoren	Teamförderndes Verhalten	Teamstörendes Verhalten
Integration	Zeigt Solidarität, bestärkt andere, gibt Hilfe	Zeigt Feindseligkeit, mindert Status anderer, bringt sich zur Geltung
Bewältigung von Spannungen	Zeigt Entspannung, lacht, macht Späße, zeigt sich zufriedenen	Zeigt Spannung, verlangt Hilfeleistung, zieht sich zurück
Entscheidung	Stimmt zu, zeigt Anerkennung, teilt und befolgt Auffassung anderer, bejaht	Stimmt nicht zu, zeigt Ablehnung, zeigt formale Einstellung, verweigert Hilfeleistung

Faktoren	Teamförderndes Verhalten	Teamstörendes Verhalten
Kontrolle	Gibt Empfehlungen, macht Vorschläge, erkennt die Autonomie anderer an, kommuniziert umsichtig	Erfragt Empfehlungen, fragt nach Anleitung und Verhaltensregeln
Bewertung	Äußert Meinungen, bewertet, teilt analytische Befunde mit, zeigt Gefühle, äußert Wünsche	Erfragt Meinungen, Bewertungen und analytische Befunde; wertet ab
Orientierung	Gibt Orientierung, gibt Auskunft, wiederholt, informiert, klärt, erklärt, bestätigt	Erfragt Orientierung, verlangt Auskunft, Wiederholung, Klärung, Bestätigung, Information

Sie können diese Kriterien als praktisches Hilfsmittel nutzen, um die wichtigsten Faktoren für den Gruppenprozess zu erfassen. Sie sollten diese Faktoren auch dann im Hinterkopf haben, wenn Sie nach Gründen für Kon-

flikte suchen, die Ihnen zunächst unverständlich erscheinen.



Ein Team ist kein Perpetuum mobile – es braucht stets Anregungen, um weiter zu laufen. Deshalb ist es sinnvoll den

Gruppenprozess immer im Blick zu haben und gegebenenfalls korrigierend einzugreifen.

Teamtraining Prozessbeobachtung

Warum?	Um das Verhalten der Teammitglieder untereinander zu beschreiben; um Ursachen störenden Verhaltens zu ermitteln; um einen Sollzustand zu beschreiben; um die eigene Wahrnehmung zu schulen und zu lernen, Feedback zu geben.
Wann?	Erst im Rahmen einer Klausurtagung, dann in der Echtsituation der Teamarbeit und Teamentwicklung.
Wie?	Es werden die Bereiche Integration, Bewältigung von Spannungen, Entscheidung, Kontrolle, Bewertung, Orientierung beobachtet. Diesen Bereichen sind Verhaltensweisen zugeordnet, die Teamprozesse positiv oder negativ beeinflussen. Dieses Instrument kann je nach Reifegrad des Teams unterschiedlich eingesetzt werden: Der Teamtrainer beobachtet das Verhalten im Team und gibt abwechselnd einzelnen Teammitgliedern oder dem ganzen Team eine Rückmeldung. Das gesamte Team wird mit dem Instrument vertraut gemacht und erprobt es spielerisch an simulierten Gruppengesprächen mit vorgegebenen Rollen. Es wird vereinbart, dass im Anschluss an den Workshop, die normale Teamarbeit abwechselnd jeweils von einem Teammitglied beobachtet wird. Feedback erfolgt einzeln und in der Gruppe. In der Echtsituation der Teamarbeit wird im Anschluss an eine Arbeitssitzung gemeinsam der gelaufene Prozess aus der Erinnerung heraus analysiert. Dieses setzt allerdings die Fähigkeit zum behutsamen Feedback voraus.
Was ist zu tun?	Der Teamtrainer stellt das Instrument vor und trainiert die Anwendung; alle Teammitglieder sind sowohl Beobachter als auch Beobachtete.

Plus oder Minus? – Das eigene Verhalten überprüfen

Wie teamgerecht ist Ihr eigenes Verhalten?
Manche Verhaltensgewohnheiten können das Leistungspotenzial Ihres Teams einschränken, ohne dass Sie oder andere sich dessen bewusst wären. Das Verhaltensprofil kann jedes Teammitglied für sich nutzen. Vergleichen Sie Ihr persönliches Profil mit der roten Kurve. Sie zeigt ein Verhaltensprofil, an dem Sie sich orientieren können, ein Profil, das zu besserer Kooperation und zu Leistungssteigerung beiträgt.

Welches Verhalten sich positiv oder negativ auf die Arbeit im Team auswirkt, zeigt die eingezeichnete Kurve. „Total out“ ist demnach aggressives und stures Verhalten. „Total in“ ist dagegen ein Mix aus rücksichtsvollem, vermittelndem, zugleich in der Sache hartnäckigem Verhalten.

Bei dieser Übung geht es allerdings nicht darum, den Teammitgliedern ein bleibendes Etikett aufzudrücken. Die gegenseitige Selbst- und Fremdeinschätzung soll vielmehr dazu anregen, den Gruppenprozess zu überdenken. Wann und wo treten Störungen auf? Besteht ein Zusammenhang zwischen diesen Störungen und den Verhaltensweisen Einzelner im Wechselspiel mit anderen Teammitgliedern? Lassen Sie sich dabei aber nicht von der Idee leiten, Sie müssen genauso sein wie „Max Mustermann“ oder „Monika Musterfrau“. Prüfen Sie allerdings selbstkritisch, wie Sie durch Ihr Verhalten, bzw. durch eine Veränderung Ihres Verhaltens, das Team fördern können.

Teamtraining Verhaltensprofil

Warum?	Um das Verhalten des Einzelnen im Team zu spiegeln; um den Gruppenprozess zu analysieren.
Wann?	Im Verlauf eines Teamtrainings oder nach einer Vorbereitungsphase nach einer schwierigen Teamsituation; um das Klima zu verbessern.
Wie?	Alle Teammitglieder zeichnen ihr eigenes Teamprofil und das Teamprofil der anderen Gruppenmitglieder. Die Teammitglieder geben sich wechselseitig Feedback.
Was ist zu tun?	Der Teamtrainer führt die Übung durch und gibt den einzelnen Mitgliedern eine persönliche Rückmeldung. Er organisiert die wechselseitige Rückmeldung unter den Teammitgliedern und moderiert die anschließende Diskussion.

Analyse oder Vision? – Sich wechselseitig ergänzen

Teamarbeit besteht zu einem guten Teil daraus, Probleme zu lösen. Was aber, wenn es in einem Team von acht Leuten vier ver-

schiedene Ansätze gibt, die Probleme in den Griff zu bekommen? Ist fruchtloser Streit die Folge? Woran liegt es, dass so unterschiedlich gedacht und gehandelt wird?

Menschen gehen sehr unterschiedlich an Probleme und deren Lösung heran, weil sie je nach Typ verschiedene Denkstile bevorzugen. Die Art und Weise wie Teammitglieder denken und Probleme bearbeiten, beeinflusst die Kommunikation und Kooperation untereinander. Welchen Denk- und Problemlösungsstil wir bevorzugen, hängt davon ab, ob wir mehr die linke oder die rechte Gehirnhälfte aktivieren. Die linke Gehirnhälfte wird tätig, wenn wir eher analytisch und planvoll an ein Problem herangehen. Die rechte Gehirnhälfte steht für einen mehr kreativen und emotionalen Stil. Diese Denkstile lassen sich mit Hilfe eines einfachen Tests – dem Hirn-Dominanz-Instrument (H.D.I.) – leicht ermitteln. Schon das Nachdenken über die verschiedenen Denkstile

bringt die Diskussion im Team auf eine objektive Basis. Die Teammitglieder verstehen, woher die verschiedenen Lösungsansätze kommen und entwickeln Verständnis füreinander.

Es ist durchaus sinnvoll bei der Teambildung darauf zu achten, alle Denkstile einzubinden. Damit sind zwar Konflikte vorprogrammiert, doch Konflikte dieser Art sind das Salz in der Suppe der Teamentwicklung: Der Weg führt über die Auseinandersetzung zur gegenseitigen Akzeptanz bis hin zur wechselseitigen Ergänzung und Synergie.

Teamtraining Denkprofile

Warum?	Um die individuellen Denk- und Problemlösungsstile zu ermitteln; um das daraus resultierende Verhalten im Team erklären zu können; um mögliche Störungen in der Kommunikation und Kooperation erklären und abbauen zu können; um die Chancen, sich wechselseitig zu ergänzen, wahrzunehmen.
--------	---

Wann?	Im Verlauf eines Teamtrainings zur Analyse möglicher Störungen in der Kommunikation und Kooperation im Team.
Wie?	Alle Teammitglieder führen den Selbsttest durch und werten ihn für sich aus. Alle Teammitglieder stellen ihre Profile vor, erklären, ob sie damit übereinstimmen oder nicht und erfragen die Meinung der anderen. Danach werden die besonderen Stärken eines jeden Stils gesammelt und dokumentiert, z. B. am Flipchart. In einem nächsten Schritt werden die im Team vorhandenen Stile aufgelistet und es wird gemeinsam erarbeitet, welchen Nutzen sie dem Team bringen und welche Konfliktpotenziale für die Kooperation im Team damit verbunden sein können. Dabei sollen die Erfahrungen im eigenen Team angesprochen werden. Typische Konfliktmuster im Team werden aufgedeckt. Zum Abschluss sollte versucht werden, ein gemeinsames Teamprofil zu skizzieren, um festzustellen, ob alle Stile repräsentiert sind und sich wechselseitig ergänzen.
Was ist zu tun?	Der Teamtrainer führt den Test durch und moderiert die Auswertung. Die Teammitglieder gehen aufeinander zu und werten wechselseitig ihre Profile aus. Der Teamtrainer weist darauf hin, dass die Stärke des Teams in der wechselseitigen Ergänzung von Fähigkeiten und Potenzialen liegt.

Die folgende Checkliste hilft Ihnen, ein Profil Ihres Teams zu erstellen und die Vor- und Nachteile der verschiedenen Typen anzusprechen. Eine Diskussion im Team über die

jeweiligen Konfliktpotenziale schafft Verständnis für die verschiedenen Denkstile und daraus folgende Verhaltensweisen.

Checkliste: Denkstile im Team

Problemlösungsstil	Nutzen für das Team	Konfliktpotenziale
analytisch	Sachlichkeit; Zahlenverständnis; „Rationalitätsprinzip“	Ungeduldig, kritisch; Feindbild: „sozialpädagogische Plaudertaschen“
planend	Trifft Vorkehrungen; Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit; „Ordnungsfaktor“	Form wichtiger als der Inhalt; Feindbild: „abstrakte Galaktiker“
experimentell	Risikofreude; Kreativität; Intuition; „Strategische Kraft“	Die Ideen habe ich, die Arbeit sollen die anderen tun; Feindbild: „Erbsenzähler“
kommunikativ	Hilfsbereitschaft; Teamorientierung; bringt Dinge auf den Punkt; „Emotionale Kraft“	Konflikte suchen, statt sie zu vermeiden; Feindbild: „kalte Technokraten“

Auch wenn es kein ideales Teamprofil gibt, kann man doch feststellen:

- Je ähnlicher die Profile im Team sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ernsthafte Konflikte in der Gruppe entstehen. Allerdings sind die Chancen für einen kreativen Output eher bescheiden.
- Je unterschiedlicher die Profile im Team sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ernsthafte Konflikte in der Gruppe entstehen. Allerdings sind die Chancen für einen kreativen Output hoch.

Beispiel

Karin, Marion und Ralf studieren im sechsten Semester Betriebswirtschaft. Sie sind seit dem zweiten Semester unzertrennlich, nachdem sie sich in der Vorlesung über „Rechnungswesen und Controlling“ kennen und schätzen gelernt haben. Im Rahmen des Seminars zur „Absatzwirtschaft“ werden vom Dozenten Referatsthemen vergeben, die in Gruppen bearbeitet werden können. Karin, Marion und Ralf arbeiten natürlich zusammen.

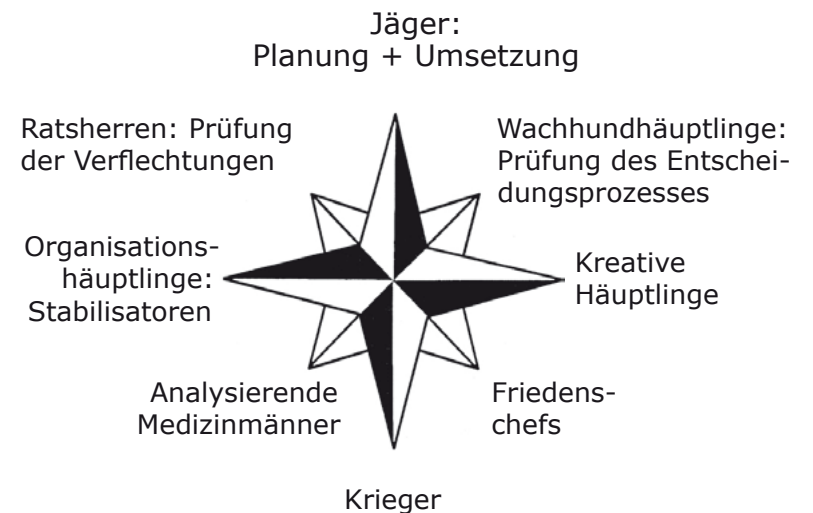
Ihre Aufgabe besteht darin, eine Fallstudie über die Anwendung des Marketingmix in einem Dienstleistungsunternehmen abzufassen. Sie entwerfen einen Zeitplan und besorgen sich Literatur. Nach der dritten, zähen Sitzung kommen sie an einen toten Punkt. Ihr gemeinsamer Vorrat an Erfahrungen, Wissen und Ideen ist aufgebraucht. Ihre jeweilige Stärke als „kühle Rechner“ hilft ihnen nicht weiter. Da kommen Stefan und Jennifer auf sie zu

und fragen, ob sie noch in das Thema einsteigen können. Stefan und Jennifer ignorieren alle bisherigen Analysen und Pläne von Karin, Marion und Ralf. Sie entwickeln spielerisch eine Vision für ihre Reinigungs-firma „Adrett & Schnell“: Fullservice aus einer Hand für Haus, Garten und Auto innerhalb von zwei Stunden nach Anruf. Mit dieser Idee wirken sie wie Katalysatoren, und Karin, Marion und Ralf haben ihren toten Punkt bald überwunden.

Krieger oder Mediziner? – Andere Rollen übernehmen

Nach der Formierungs- und der Orientierungsphase sollten die Teammitglieder untereinander ihre Rollen gefunden haben. Die Persönlichkeitsprofile und die Denk- und Problemlösungsstile sind in Aktion getreten. Man weiß,

wie man den anderen einschätzen kann. Das schafft Vertrauen und Stabilität. Allerdings besteht auch die Gefahr, dass Teammitglieder in ihrer Rollenverteilung – je nach Temperament – in freundlicher Lethargie versinken oder sich wechselseitig blockieren. Durch das geeignete Teamtraining können Sie das Team in Schwung halten. Führen Sie Übungen durch, in denen jeder in die Rolle eines anderen schlüpfen muss, wie z. B. den „Rat der Häuptlinge“.



Der Rat der Häuptlinge

Von nordamerikanischen Indianerstämmen ist uns der „Rat der Häuptlinge“ überliefert. Er setzt sich aus acht Teilnehmern zusammen – je einer pro Himmelsrichtung, Nord, Nordost, Ost, Südost, Süd, Südwest, West, Nordwest. Jeder Häuptling besetzt eine Himmelsrichtung und nimmt dementsprechend im Rat eine ganz bestimmte Rolle wahr.

Das Los entscheidet, wer aus dem Team für die Dauer der Übung welche Rolle übernimmt. Es wird ein tatsächlich im Team anstehendes Problem behandelt und die erarbeitete Lösung soll dann auch umgesetzt werden.

Teamtraining „Rat der Häuptlinge“

Warum?	Um die Rollenverteilung im Team aufzulockern; um unterschiedliche Perspektiven wahrzunehmen; um zu überprüfen, ob in der Teamarbeit auch immer alle Aspekte berücksichtigt werden.
Wann?	Im Verlauf eines Teamtrainings.
Wie?	Eine komplexe, ungelöste Frage aus der Teamarbeit wird beraten. Jedes Teammitglied behält für die Dauer der Beratung seine Rolle bei. Es soll ein ernsthaftes Beratungsergebnis erzielt werden. Anschließend wird gemeinsam geprüft, ob die Rollen, Fragen und Aspekte der „Häuptlinge“ in der normalen Teamarbeit immer ausreichend besetzt sind bzw. berücksichtigt werden: ▪ Ideenfindung und Kreativität ▪ Kooperation nach außen mit anderen Teams ▪ Starke Vertretung der eigenen Interessen nach außen ▪ Analyse der Fakten ▪ Innere Stabilität und Organisation ▪ Analyse der Folge- und Nebenwirkungen ▪ Planung und Umsetzung
Was ist zu tun?	Die Rollenverteilung wird ausgelost. Der Teamtrainer kann je nach Anzahl der Beteiligten mitspielen oder beobachten.

Rot oder blau? – Kreativität fördern

Wie oft werden zarte Ideenpflänzchen in Gruppen durch andere zerrupft oder platt gemacht, bevor sie, gewässert und gedüngt

durch weitere Ideen, zeigen können, ob sie Blüten und Früchte tragen können.

Wer kennt sie nicht die typischen Killerphrasen, um sich mit neuen Ideen nicht auseinandersetzen zu müssen: „Dafür haben wir jetzt keine Zeit.“ „Das rechnet sich doch nicht!“ „Das ist ja unrealistisch!“ „Wir werden hier nicht für schöne Ideen bezahlt, sondern für knallharte Resultate.“ „Das ist ja in der Theorie ganz schön, eignet sich aber nicht für die Praxis.“ „Das haben wir doch alles schon mal gemacht und es hat auch nicht geklappt.“, usw.

Das vorschnelle Aus für Ideen und kreative Lösungen geht häufig auf das Konto von Teammitgliedern, die sich ihres praktischen Verstands besonders rühmen. Auch notorische Bedenkenträger sind findig, wenn es darum geht, Ideen zu killen. Ob mit advokatischem Geschick oder sturem Beharren, die Kreativität im Team wird gebremst. Das Spiel mit De

Bonos „Denkhüten“ – hier aus praktischen Gründen „Denkkarten“ – kann da weiterhelfen.

Teamtraining „Denkkarten“

Warum?	Um die Ideenfindung und Kreativität im Team zu fördern; um Denkblockaden und starres Beharren aufzulösen; um mehrdimensionales Denken zu fördern.
Wann?	Im Verlauf eines Teamtrainings, oder aber auch in der alltäglichen Arbeit, wenn sich Fronten verhärtet haben oder wenn das Team nach Ideen und Lösungen für ein Problem sucht.
Wie?	Der Teamtrainer verteilt die sechs Denkkarten. Aus der Teamarbeit heraus werden eine Idee oder ein Projektteil zur Diskussion gestellt. In gewissen Abständen tauschen die Teammitglieder die Karten untereinander aus. Jeder muss die Position vertreten, die mit der Farbe seiner jeweiligen „Denkkarte“ verbunden ist.
Was ist zu tun?	Der Teamtrainer verteilt die Karten und bestimmt den Zeitpunkt des Wechsels. Vorübergehend kann er mitspielen, indem er die blaue Karte behält. Er achtet darauf, dass jeder einmal alle Farben vertritt. Nach einer Spielrunde äußert sich jeder zu seinen Erfahrungen.

Bei dieser Übung werden sechs Karten mit unterschiedlichen Farben ausgegeben. Die Bedeutung der Farben ist genau definiert: Weiß steht für Neutralität und das Sammeln von Informationen, Rot für Gefühl und Intuition, Braun steht für Kritik und Vorsicht, Gelb für positives Denken und optimistische Unterstützung, Grün für Kreativität und schöpferische Weiterentwicklung von Ideen und schließlich Blau für Objektivität und ordnendes Zusammenführen der Ideen. Auch bei dieser Übung wird ein reales Problem oder Projekt der Gruppe verhandelt und das Ergebnis soll umgesetzt werden. Bei der Bearbeitung des Problems übernimmt jeder den Part, der seiner Karte entspricht – die Karten können in der Gruppe nach einiger Zeit ausgetauscht werden.

Vertrauen oder Misstrauen? – Fallstricke beseitigen

Stellen Sie sich vor, man fordert Sie auf, sich auf einen Tisch zu stellen, die Hände hinter dem Kopf im Nacken zu falten und sich rückwärts vom Tisch in die verschränkten Arme von vier anderen Personen fallen zu lassen. Was haben Sie dabei für Gefühle? Was denken Sie? Haben Sie Vertrauen in das Team?

Für Teams ist Vertrauen eine ganz entscheidende Produktivkraft. Vertrauen, wechselseitige Unterstützung und Loyalität kann man nicht verordnen. Man kann den Prozess aber durch vertrauensbildende Maßnahmen und Reflexion im Teamtraining fördern.

Teamtraining Vertrauensbildung

Warum?	Um die Bedeutung von Vertrauen für ein Team zu thematisieren und deutlich zu machen. Um bestehende Hindernisse für Vertrauen im Team aufzudecken. Um die Vertrauensbasis zu erweitern.
Wann?	Im Teamtraining, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, auch „ans Eingemachte“ zu gehen.
Wie?	Ein Teammitglied steigt auf den Tisch und lässt sich rückwärts in die Arme des Teams fallen. Teammitglieder mit verbundenen Augen werden von anderen Teammitgliedern durch schwieriges Gelände geführt. Eine Bergwanderung mit Nachtbiwak wird durchgeführt. Und andere Übungen mehr. Bei solchen spielerischen und sportlichen Aktionen muss man sich aufeinander verlassen können. Je nach den hier gemachten Erfahrungen wächst oder schwindet das Vertrauen untereinander.
Was ist zu tun?	Neben den vertrauensbildenden Maßnahmen ist es wichtig, dass der Teamtrainer die Reflexion über die Bedeutung von Vertrauen im Team anregt. Dazu wird auf einem Flipchart erarbeitet, was ein Vertrauensteam und ein Misstrauens-team voneinander unterscheidet.

Zwischenmenschliches Vertrauen bedeutet, dass wir uns nicht ständig mit möglichen Risiken beschäftigen müssen, die in unseren Beziehungen lauern. Wir sind frei, unserer Arbeit nachzugehen, zu genießen und schöpferisch tätig zu sein. Wo dagegen Misstrauen herrscht, werden wir befangen und sind unfrei. Bemühen Sie sich deshalb aktiv um ein Vertrauensklima in Ihrem Team.

Dramadreieck oder Powernetzwerk? – Psychospielchen aktiv vermeiden

Die labilen Entwicklungsphasen von Teams begünstigen die Entstehung unproduktiver „Psychokisten“. Diese eher unbewussten Mechanismen werden dann destruktiv, wenn mehr Energie für die Inszenierung dramatischer Beziehungen aufgewandt wird als für den eigentlichen Output. Besonders anfällig sind Teams für die Spielvariante des sogenannten „Dramadreiecks“.

Das Dramadreiseck

Teammitglieder nehmen häufig typische psychologische Rollen ein oder werden in bestimmte Rollen gedrängt:

- Verfolger: „Verfolger“ sehen ständig Fehler, Unzulänglichkeiten und Versäumnisse anderer. Sie suchen Sündenböcke bzw. Opfer.
- Opfer: Sie „ziehen sich den Schuh an“, wenn sie mit kritischen Fragen, Missfallensäußerungen oder direkter Kritik konfrontiert werden; sie nehmen die Opferrolle an und fühlen sich zu Erklärungen und Entschuldigungen genötigt.
- Retter: Jetzt ist die Stunde der „Retter“ gekommen. Sie versuchen zu beschwichtigen, stellen sich vor das Opfer und erklären, dass man die Dinge ganz anders betrachten müsse, ja, dass der „Verfolger“ eigentlich das Problem sei, da er die Dinge falsch sehe.

Der Retter ist also unversehens in die Verfolgerrolle geschlüpft und der Verfolger wird zum Opfer. Das einstige Opfer aber steht vor der Wahl, als Beobachter zu fungieren, sich auch auf die Verfolgerspür zu setzen oder großzügig als Retter den einstigen Verfolger „in Schutz zu nehmen“. Damit wäre dann schon eine neue Spielvariante eröffnet: Der verblüffte „Gerade noch Retter, jetzt Verfolger“ wendet sich seinerseits gegen seinen ehemaligen „Schützling“, usw. Sie erkennen leicht, dass diese Spielchen im Dramadreiseck variantenreich und mit wechselnden Rollen unendlich fortgesetzt werden können – und zu nichts führen.

Die Spielchen im Dramadreiseck haben aber neben dem unproduktiven Beziehungsaspekt auch eine ernst zu nehmende praktische Seite. Es geht um die Frage, wie wir mit Versäumnissen, Fehlern und Nachlässigkeiten

Einzelner im Team umgehen. Deshalb müssen Teams ihre Binnenbeziehungen immer wieder kritisch prüfen, bestehende Dramadreisecke durchbrechen und ein produktives Powernetzwerk untereinander aufbauen. Powernetzwerk heißt

- Leistung und Output bestimmen das Handeln.
- Qualität und Schnelligkeit sind zentrale Ziele.
- Probleme werden untereinander sofort geklärt.

Teamtraining „Dramadreiseck“

Warum?	Um unproduktive psychologische Spielchen im Team zu erkennen; um ein Powernetzwerk im Team aufzubauen.
Wann?	Im Teamtraining, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, auch „ans Eingemachte“ zu gehen.
Wie?	Das Dramadreiseck wird an einem Beispiel erläutert. Anschließend schreibt jeder für sich die Namen aller Teammitglieder einschließlich seines eigenen auf und vermerkt dahinter, welche Rollen im Dramadreiseck von den Einzelnen gespielt werden. Dabei können selbstverständlich hinter jedem Namen mehrere Rollen genannt werden – das ist ja das Merkmal des Dramadreisecks. Anschließend wird das Ergebnis visualisiert, so dass jeder sieht, wie ihn die anderen sehen. Teamtrainer und Team suchen nun nach auffälligen Häufigkeiten. Nehmen Gruppenmitglieder mehr als andere die Verfolger-, Opfer- oder Retterrolle ein? Wenn ja, muss geklärt werden, ▪ wie die Rollenverteilung untereinander ist, ▪ in welchen Situationen dieses Beziehungsmuster entsteht, ▪ welche Probleme, Konflikte oder Ablenkungsmanöver sich dahinter verbergen können.
Was ist zu tun?	Nach der Anleitung und der Moderation regt der Teamtrainer an, Spielregeln aufzustellen, mit denen die Analyse von Fehlleistungen im Team und der Umgang untereinander bei persönlichen Fehlleistungen geregelt werden soll.

Folgende Spielregeln sollten Sie für ein Powernetzwerk in Ihrem Team festlegen:

Spielregeln Powernetzwerk

- Bei unseren Teamsitzungen gibt es immer den Tagesordnungspunkt „Zur Lage“.
- Jeder berichtet über den Stand seiner Arbeiten und nimmt zum Stand der Arbeit im Team Stellung.
- Wir suchen keine Sündenböcke, sondern gehen bei Problemen den Ursachen und Zusammenhängen nach.
- Bei Fehlern wird keiner „vorgeführt“; Fehlleistungen werden aber auch nicht unter den Teppich gekehrt.

Wadenbeißer oder Wettbewerber? – Die Teamarena realistisch einschätzen

Teams brauchen nicht nur ein produktives Klima innerhalb der Gruppe, auch ihr Verhältnis zu Schlüsselpersonen, Organisationseinheiten

und anderen Teams sollte effektiv gestaltet sein. Wenn ein Team organisatorisch, fachlich und persönlich zusammenwächst, verändern sich auch die Beziehungen nach außen. Interner Wettbewerb tritt zurück, der Wettbewerb des Teams mit anderen Teams dagegen nimmt zu.

Beispiele

Für eine Sportmannschaft ist der Ehrgeiz, besser zu sein als die anderen Mannschaften, aufzusteigen oder zumindest den Klassenerhalt zu sichern, Pflicht. Eine Vertriebsmannschaft steht im Wettbewerb mit anderen um Umsatz, Ertrag und Prämien. Produktionsteams wetteifern untereinander um Termintreue, geringe Fehlerquoten und Qualität. Auch Teams mit ähnlichen administrativen Aufgaben lassen sich an der Qualität und Quantität ihrer Leistung messen.

Individueller Wettbewerb wird zu Teamwettbewerb – das ist wichtig für die Teamentwicklung und den Teamerhalt. Denn ein gewisser Druck von außen erzeugt Zusammenhalt nach innen. Ein klares Feindbild kann helfen, sich ehrgeizige Ziele zu setzen, Kräfte zu bündeln und sich an ebenbürtigen Wettbewerbern zu messen. Das Motto der Fairness dabei: „Ihr seid o.k., wir sind o.k.“

Die Beziehungen nach außen sind also wichtig, weil sie das Team motivieren. Steuern Sie also Fehlentwicklungen bewusst entgegen. Achten Sie darauf, dass das Gleichgewicht zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung erhalten bleibt. Ob sich Ihr Team nun selbst oder das konkurrierende Team in den Himmel hebt – beiden Entwicklungen sollten Sie entgegenwirken. Gefährliche Tendenzen in dieser Hinsicht können Sie leicht erkennen:

Wenn folgende Aussagen in Ihrem Team kursieren, sollten Sie eingreifen.

Das eigene Team wird überschätzt:

- „Die anderen spinnen ja alle.“
- „Die anderen Teams arbeiten nicht. Sie wollen nur unsere Ergebnisse abkupfern.“

Die anderen werden überschätzt:

- „So wie unser Team ist, werden wir immer schlechter sein als die anderen Teams.“
- „Die ganze Mühe lohnt doch nicht; die anderen sind sowieso immer besser.“

Das eigene und andere Teams werden abgewertet:

- „In diesem Laden klappt doch nichts außer den Türen. Ob wir uns anstrengen oder die anderen, es hat doch alles keinen Zweck.“

- „Wen die Geschäftsführung in Projekte steckt, der ist sowieso abgeschrieben; die können mit uns nichts mehr anfangen.“

Hinter solchen Äußerungen stehen Grundeinstellungen, die sehr schnell die Teamentwicklung stoppen und die Produktivität lähmen:

Unproduktive Grundeinstellungen

Grundeinstellungen	Auswirkungen
„Wir sind o.k., die anderen Teams sind nicht o.k.!“	Das Team isoliert sich, wird von Informationen abgeschnitten und macht nach kurzem Höhenflug eine Bruchlandung.
„Wir sind nicht o.k., die anderen Teams sind o.k.!“	Das Schielen zu anderen und der Versuch, es ihnen gleichzutun, verhindert die Entwicklung der Teamidentität und Leistungsstärke.
„Wir sind nicht o.k. und die anderen Teams sind auch nicht o.k.!“	Mutlosigkeit, mangelndes Selbstbewusstsein und quälende Selbstanalysen führen zum Exitus des Teams.

Wie kann man solchen Tendenzen wirksam begegnen? Ein Ansatz, sich als Team dem Wettbewerb pragmatisch zu stellen, besteht darin, die Arena, in der das Team mit anderen Teams zusammenarbeitet bzw. konkurriert, unter dem Aspekt des wechselseitigen Nutzens zu beschreiben.

Beispiele

Die Zukunfts AG soll erfolgreicher werden. Der Vorstand hat deshalb entschieden, dass Mitarbeiter des Hauses in sogenannten internen Consultingteams in sechs Teilprojekten Verbesserungsvorschläge erarbeiten sollen. Das Marketingteam startet schnell, zielgerichtet und ohne sich viel um die anderen Teams zu kümmern. Doch nach vier Wochen verlässt die Gruppe das Gefühl, auf der Gewinnerstrecke zu sein und als erstes

Team ins Ziel zu gehen. Ein Austausch mit andern Teams wäre zwingend erforderlich. Doch die anderen Teams haben sich mittlerweile untereinander abgeschottet. Jedes Team will dem Vorstand in drei Monaten besonders innovative Ideen präsentieren.

Ein Team, das – wie im Beispiel der Zukunfts AG beschrieben – aus der Konkurrenz-sackgasse raus will, muss fragen, welchem Team es mit seiner Leistung nutzen kann und welches Team ihm mit seiner Leistung einen Nutzen bringt. So entsteht eine Wettbewerbsarena mit vier Aktionsfeldern. Es ist nun Aufgabe des Teams, das die Initiative ergreift, die geeigneten Kooperationsstrategien zu entwerfen und zu verfolgen.

Die Wettbewerbsarena

	Großer Nutzen der eigenen Teamleistung für das andere Team	Geringer Nutzen der eigenen Teamleistung für das andere Team
Großer Nutzen der anderen Teamleistung für das eigene Team	Aktionsfeld I Offensiv über eigene Arbeitsergebnisse berichten; die Bildung eines gemeinsamen Subteams anbieten; mögliche Synergien aufzeigen.	Aktionsfeld II Eigene Informationen zur Verfügung stellen; Methodenkompetenz anbieten; gezielte Interviews führen.
Geringer Nutzen der anderen Teamleistung für das eigene Team	Aktionsfeld III Eigene Informationen aktiv an das andere Team weitergeben. Methodenkompetenz des anderen Teams nutzen; Dokumentation der eigenen Arbeit vom anderen Team einfordern.	Aktionsfeld IV Keine Aktivitäten erforderlich.

Und so können Sie die Wettbewerbsarena im Teamtraining einsetzen:

Teamtraining „Wettbewerbsarena“

Warum?	Um psychologische Spielchen zu verhindern; um Wettbewerb als motivierende Kraft zu entdecken.
Wann?	Im Teamalltag, wenn aktuelle Probleme mit dem Teamumfeld bestehen; im Teamtraining im Rahmen strategischer Überlegungen.
Wie?	In das Vierfelderschema „Wettbewerbsarena“ werden vom ganzen Team andere Organisationseinheiten und Teams aus dem Umfeld eingeordnet. Die jeweilige Strategie wird abgestimmt und Maßnahmen werden vereinbart.
Was ist zu tun?	Teamleiter/Teamtrainer nutzen das Flipchart, moderieren den Prozess; sie dokumentieren die konkreten Maßnahmen und Schritte, die aus den strategischen Überlegungen folgen.

Masse oder Klasse? – Die Teamidentität bestimmen

Wir unterscheiden Menschen nach der äußeren Erscheinung und dem, was sie tun und sagen. Je charakteristischer die Merkmale und Verhaltensweisen eines Menschen sind, desto unverwechselbarer ist er für uns. Je weniger differenziert und ausgeprägt Erscheinung und Verhalten einer Person sind, desto leichter geht sie für uns in der Masse unter.

Auch Unternehmen haben eine Art Persönlichkeit. Die äußere Erscheinung des Unternehmens, seine Produkte und Dienstleistungen machen das sogenannte Corporate Design aus, die wiedererkennbaren Verhaltensmuster von Mitarbeitern und Management untereinander und gegenüber Kunden und Lieferanten die Corporate Identity eines Unternehmens. Ein unverwechselbares Unter-

nehmen hat den Vorteil, am Markt leichter wiedererkannt zu werden. Das erhöht die Absatzchancen und die Kundenbindung. Zugleich bietet eine starke Unternehmensidentität für die Mitarbeiter die Chance, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren.

Das Gleiche gilt auch für Teams:

- Eine klare Identität macht Teams nicht beliebig austauschbar und stärkt sie im Wettbewerb mit anderen Teams.
- Ein nach außen deutlich erkennbares Teamprofil stärkt das Wir-Gefühl aller Teammitglieder.

Ein nach außen erkennbares Teamprofil erreichen Sie freilich nur, wenn Sie im Team auch daran arbeiten. Im Teamtraining bietet sich dazu das Modell der Teamidentitäts-Pyramide an, die sich in fünf Stufen aufbaut:

1. Im ersten Schritt beschreibt das Team möglichst genau sein Umfeld und seine Rahmenbedingungen. Wer hat Einfluss auf das Team, wer fördert oder erschwert die Arbeit? Wie sind die Wechselbeziehungen zu anderen Personen und Gruppen?
2. Im nächsten Schritt stellen die Teammitglieder zusammen, wie sich die Rahmenbedingungen auf das konkrete Verhalten im Team auswirken, wie man miteinander umgeht und welche Verhaltensmuster sich herausgebildet haben. Diesem Istzustand stellen sie einen Sollzustand gegenüber. So konkret wie möglich werden nun Verhaltensspielregeln für die Zukunft definiert.
3. Im nächsten Schritt wird dokumentiert, welche Stärken das Team im Bereich von Wissen und Können hat und womit es sich von anderen unterscheidet. Auch

hier wird dem Istzustand ein Sollzustand gegenübergestellt. So konkret wie möglich werden Maßnahmen definiert, wie im Team noch erforderliches Wissen und Können möglichst schnell erworben wird.

4. Einstellungen und Werte sind wichtige Bindemittel in der Teamentwicklung. Je größer der gemeinsame Vorrat, desto stärker die Teamidentität. Dabei geht es nicht nur um hehre moralisch-ethische Werte. Es geht um Einstellungen und Maßstäbe, die im jeweiligen Wirkungskreis eines Teams hohe Bedeutung haben, z. B.: sportlicher Ehrgeiz und sportliche Fairness, Streben nach Bestleistung, Technikbegeisterung, anderen Menschen helfen, sich einem kulturellen Gut verpflichtet fühlen, Natur aus ökologischer Überzeugung schützen wollen, ein gemeinsames Glaubensbekenntnis teilen,

sich einer fairen Geschäftspraxis verpflichtet fühlen usw.

5. Die erkennbare oder angestrebte Identität ist das Ergebnis der Schrittfolge von 1 bis 4. Versuchen Sie die eigene Identität als Markenzeichen bzw. Slogan zu verdeutlichen, z. B.:
 - Wir sind ein Entdeckerteam!
 - Wir sind Spitzenreiter in puncto Qualität!
 - Wir helfen in unserem Stadtteil jedem, ohne Ansehen der Person!
 - Für uns zählen nur sportliche Höchstleistungen!
 - Uns kann man daran messen, dass wir jeden Kundenwunsch in 24 Stunden erfüllt haben!
 - Wir sind unbürokratisch, kundennah und zugleich effizient!

Teamtraining „Teamidentitäts-Pyramide“

Warum?	Um nach innen und außen Möglichkeiten zur Identifikation zu bieten.
Wann?	Im Teamtraining, wenn das Team schon einige Zeit Erfahrung mit sich und dem Umfeld gesammelt hat.
Wie?	Die „Teamidentitäts-Pyramide“ wird, ausgehend von der Basis „Unser Umfeld“, in den o. g. fünf Schritten bearbeitet. Dabei werden Einflussfaktoren und das Ist und Soll der Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Einstellungen so genau wie möglich beschrieben.
Was ist zu tun?	Teamleiter/Teamtrainer nutzen eine bespannte Pinnwand. Darauf wird die Team-Identitäts-Pyramide so groß abgebildet, dass in den einzelnen Feldern entweder beschriftete Karten eingefügt werden können oder handschriftliche Eintragungen möglich sind.

Wie Sie Ihr Team bei der Stange halten

Haben Teams erst einmal ein hohes Niveau in ihrer Leistung erreicht, gilt es, dieses Niveau möglichst zu halten. Die Leistungsbereitschaft eines Teams kann nur stabilisiert und aufrechterhalten werden, wenn das Team ausreichend Feedback und Anerkennung erhält.

Beispiele

Besonders hautnahes Feedback erfahren Sportteams im Wettkampf. Das Eishockeyteam „Eisbär“ wird im ersten Drittel bei gute Attacken von der Fangemeinde angefeuert. Zur Pause bei einem Rückstand von 0:3 gegenüber den Gästen werden die Eisbären mit Pfiffen bedacht. Im zweiten Drittel glänzt der Schlussmann der Eisbären durch perfekte Ab-

wehrleistungen, was mit anerkennen- dem Applaus quittiert wird. Bei der vermeintlich ungerecht vom Schiedsrichter verhängten Auszeit für den Publikums- liebbling der Eisbären gibt es Tumult. Im dritten Drittel gleichen die Eisbären aus, um dann mit 6:4 das Spiel unter Bei- fallsstürmen zu gewinnen. Die Spielana- lysen und Bewertungen von Einzel- und Teamleistungen erfolgt tags darauf in den Sportgazetten. Dass der Erfolg im Üb- rigen durch Tor- und Siegprämien auch unmittelbar materiell honoriert wird, ver- steht sich von selbst.

Wie gelingt es nun bei Teams, die nicht im Rampenlicht stehen, die so wichtigen Feed- backprozesse zu organisieren?

Feedback innerhalb des Teams

Alle Phasen der Teamentwicklung und der Teamarbeit sind ohne ein hohes Maß an Of- fenheit und wechselseitigem Feedback un- denkbar. Treten Störungen im Team auf, muss sofort gehandelt werden.

Es gibt Situationen, in denen ein Team intern klären muss, wie der individuelle Leistungs- beitrags gewertet wird. Wird z. B. mit dem Erreichen der Teamziele ein Bonuspool ver- bunden, steht das Team vor der Aufgabe der Verteilung. Sind Sie Teamleiter, ist es Ihr Job, dieses zu steuern. Sie und das Team haben drei Möglichkeiten:

- Der Teambonus wird in gleichen Teilen ausgezahlt. In einem funktionierenden Team gibt jeder sein Bestes. Also bedarf es keiner Unterscheidung bei der Aus- schüttung des Bonus, „Schlechtleister“

gibt es nicht – die mussten schon früher ihren Hut nehmen.

- Es wird eine „Rechnung aufgemacht“, wem welcher Anteil vom Kuchen zusteht. Dieses ist dort möglich, wo auch die individuelle Leistung durch Ziele vereinbart und messbar ist. Doch Vorsicht! Mathematische Modelle, in denen der Zielerreichungsgrad ins Verhältnis zum Bonusanspruch gestellt wird, gaukeln Genauigkeit vor. Außerdem besteht die Gefahr, dass über den Streit um 150 Euro das Team zerbricht.
- Es wird der diesjährige Teamchampion gewählt, der einen Extrabonus verdient. Dieser Ansatz zielt darauf, dass alle Teammitglieder ca. 90 % des auf sie entfallenden Bonus erhalten, aber 10 % in einen Sonderbonustopf abgehen. Durch offene oder geheime Abstimmung wird dann der „Teamchampion der Saison“ gewählt, der sich in besonderer Weise um das Team verdient gemacht hat.

Das Ziel ist erreicht

Ziele sind Maßstab und Messlatte des Erfolgs von Teams. Das gilt sowohl für den inneren Dialog und das wechselseitige Feedback im Team als auch für die Leistungsbewertung von außen. Aufgabe des Teamleiters ist es, den Prozess der Erreichung von Meilensteinen und Zielen zu steuern. Aufgabe der für das Team verantwortlichen Führungskräfte und Auftraggeber ist es, das Ergebnis angemessen zu würdigen:

- Anerkennung und Dank aussprechen bei exzellenten Leistungen;
- Mut machen, wenn trotz großer Anstrengungen das Ziel verfehlt wurde;
- nüchtern eine Bestandsaufnahme und Analyse vornehmen, wenn Fehler des Teams das Ziel verfehlen ließen.

Stimmt die Teamleistung?

Ziele lassen sich durch Ergebnisse und an Resultaten messen. Aber gerade die Anstrengungen auf dem Weg zum Ziel führen durch so manches Jammertal. Umso wichtiger ist es, dem Team aus der Perspektive der Führungskraft bzw. des Auftraggebers eine Rückmeldung zu geben.

Aber nicht jedes Team lässt sich wie ein Eishockeyteam im Echteinsatz in allen Phasen beobachten. Deshalb müssen sich Führungskräfte an das halten, was sie sehen und als Zwischenergebnisse von Teams berichtet und präsentiert bekommen. Daraufhin können sie ihren Eindruck in Worte fassen und an den Teamsprecher bzw. das gesamte Team weitergeben. Unter dem Vorbehalt der wechselseitigen Überprüfung geben sie dem Team eine vorläufige Rückmeldung – nicht als Urteilsverkündung, sondern als Moment-

aufnahme. Dabei kann die folgende Checkliste behilflich sein, das Gespräch zu strukturieren:

Checkliste: Teamleistung

Teamleistung	Top	Gut	Mittel	Mäßig
Produktivität				
Qualität				
Initiative				
Kreativität				
Kooperation				
Interne Zusammenarbeit im Team				

Teamcoaching

Nach mühseliger Teambildung und Teamentwicklung ist das Team in seiner Hochleistungsphase. Der Teamleiter agiert glücklich, die Ziele sind klar und die Gruppenkonstellation ist ideal usw. Doch dann lässt die Teamleistung plötzlich nach. Was ist geschehen?

Hochleistungsteams sind wie Spitzensportler. Vom Erfolg verwöhnt und doch immer in dem Bewusstsein, in der nächsten Runde verlieren zu können, werden Ausdauer und Motivation auf eine harte Probe gestellt. Bei dieser Gratwanderung zwischen Erfolg und Misserfolg laufen Teams Gefahr, sich zwischen satter Selbstzufriedenheit und Absturzangst irrational zu verhalten.

Überhöhte Ziele

Durch den Erfolg verwöhnt und in Überschätzung der eigenen Möglichkeiten werden immer neue, überhöhte Ziele gesetzt. Irgendwann ist der Bogen überspannt. Die Erkenntnis, an die eigenen Grenzen gestoßen zu sein, führt nicht selten zu heftiger Frustration im Team. Bald beginnt die Suche nach dem Schuldigen für das Teamversagen. Ein Team, das nach Sündenböcken sucht, hat den Gruppenkonsens schon verloren und das Team stürzt ab.

Schlendrian reißt ein

Erfolgsgewohnte Teams verlassen sich zunehmend auf ihre Routine. In gewissem Umfang ist das auch berechtigt. Gesammelte Erfahrung zahlt sich dadurch aus, dass man nicht bei jeder neuen Aufgabe und in jeder Teamsituation das Rad neu erfinden muss. Eine gewisse Routine entlastet und ermöglicht, sich auf Wesentliches zu konzentrieren. Doch auch hier lauern Gefahren: Einzelne Teammitglieder ruhen sich auf ihrem Erfolg aus und nehmen es nicht mehr so genau mit den Vereinbarungen und den Terminen. Irgendwie wird es schon wie bisher weitergehen. Man verlässt sich darauf, dass die anderen ja auch noch da sind. Schließlich hat man ja bisher auch sein Bestes gegeben. Deshalb kann man seinen Beitrag und sein Engagement ruhig einmal – vorübergehend – etwas bremsen. Doch denken alle so, läuft bald nichts mehr. Wenn es dem Esel zu gut geht, kann das Team baden gehen.

Der Hamsterradeffekt

Wer kennt nicht diesen Effekt. Nach einem längeren Urlaub kehrt man an seine Arbeit zurück – und tut sich sehr schwer damit, wieder mit Schwung und Freude zur Tat zu schreiten. Es kommen Zweifel, ob das, was man da Tag für Tag tut, auch wirklich das Richtige ist. Nach einigen Tagen der Gewöhnung läuft es dann wieder rund und man hat und nimmt sich keine Zeit mehr, an seinem Tun zu zweifeln.

Gerade bei Hochleistungsteams mit immer neuen Aufgaben kann sich das Gefühl einschleichen, im Hamsterrad zu sitzen. Steigert sich ein Team aus diesem Gefühl heraus in einen dauerhaften Zweifel an dem Sinn des Seins, wird man konkrete Leistung von dieser Gruppe nicht mehr erwarten können.

So oder ähnlich können Hochleistungsteams in Gefahr geraten, das emotionale Gleichgewicht zu verlieren. Hier ist meist der Teamleiter als Teil des Teams überfordert. Gefragt ist ein Coach von außen, der die Problemstellungen von Teams kennt, Motivationschwankungen ausgleicht und das Team zu stabilisieren hilft.

Wann Sie einen Coach einsetzen sollten



Coaching ist eine Form der Beratung und Unterstützung von Einzelpersonen und Gruppen bei fachlichen und emotionalen Problemstellungen.

Coaching ist ein Prozess. Ideal ist es, wenn ein Coach ein Team dauerhaft begleitet. Dabei muss der Zeitaufwand nicht sehr groß sein. Es reicht, wenn Coach und Team von Zeit zu Zeit zusammenkommen und sich austauschen. Ein erfahrener Coach wird dann erkennen,

ob alles im grünen Bereich ist, ob einzelne Warnblinklampen leuchten oder aber ob ein Teamsupergau droht. Es können freilich auch einzelne Teammitglieder, der Teamleiter oder eine Führungskraft, die für das Team Gesamtverantwortung trägt, einen Coach anfordern.

Ein Coach für die Einzel- oder Gruppenberatung ist sinnvoll, wenn z. B.

- sich Anforderungen und Aufgaben im Team verändern;
- im Umfeld des Teams größere Organisationsveränderungen anstehen;
- es persönliche Entwicklungs- und Karrierefragen gibt;
- die Teammitglieder dauerhafte Konflikte untereinander austragen;
- Sättigungs- und Ermüdungserscheinungen auftreten;
- sich Gefühle der Über- oder Unterforderung einstellen;

- das Team zur Selbstüberschätzung neigt;
- sich Sinnkrisen im Team ausbreiten.

Methodisch ist diese Form des Coachings eine Kombination von

- nicht-direktiver Gesprächsführung
- und persönlicher oder fachlicher Beratung.

Nicht-direktive Gesprächsführung bedeutet für einen Coach,

- Teams oder einzelne Teammitglieder dazu zu ermutigen, das vorhandene Problem aus der eigenen Sicht so genau wie möglich und in allen Facetten darzustellen,
- zuzuhören und nachzufragen,
- die Gefühlslage des Gesprächspartners verständnisvoll zu spiegeln,
- Äußerungen des Gesprächspartners nicht zu bewerten, abzuwerten oder zu relativieren,
- nicht vorschnell Lösungen anzubieten.

Die persönliche Beratung besteht darin, dass ein Coach das Team bzw. einzelne Teammitglieder dazu anhält, ein Problem in drei Schritten zu bearbeiten:

1. emotionale Klärung: Was bewegt uns/ mich ?
2. rationale Klärung: Wie stellt sich bei kühler Betrachtung die Situation für uns/ mich dar?
3. mentales Programm: Was sind unsere/ meine Ideen und Leitsätze, um das Problem zu überwinden?

Ein solcher Coachingprozess kann sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Letztendlich geht es darum, die Fähigkeiten im Team zu aktivieren, aus einer vorübergehenden Schieflage heraus wieder in eine stabile Teamsituation zu gelangen.

Wenn alle Stricke reißen – schnelle Krisendiagnose

Ein begleitendes Coaching ist die Luxusvariante, um ein Team in kritischen Situationen zu stabilisieren. Was ist aber, wenn alle Stricke reißen: Der Teamfrust nimmt zu, die Teamleistung nimmt ab und das Team weiß sich selbst nicht zu helfen.

Zur Schnelldiagnose hilft dann ein Teamfragebogen, mit dem fünf Problemdimensionen erfasst werden:

- Führung und Betreuung des Teams,
- Organisation, Ziele und verbindliche Ordnung,
- Qualifikation und Zusammensetzung,
- Kooperation, Vertrauen und Loyalität,
- Stellung des Teams in der Organisation.

Teamfragebogen

		Ja	Nein
1	Wir sind nicht klar von anderen abgegrenzt.	☐	☐
2	Wir haben kaum Anerkennung von außen.	☐	☐
3	Das Leistungsniveau ist sehr unterschiedlich.	☐	☐
4	Die Qualität unserer Arbeit befriedigt nicht.	☐	☐
5	Wir verlieren leicht die Orientierung.	☐	☐
6	Die Zielsetzung für unser Team ist unklar.	☐	☐
7	Nach außen werden wir schlecht vertreten.	☐	☐
8	Es fehlen Spezialkenntnisse im Team.	☐	☐
9	Der Teamleiter agiert zu wenig situativ.	☐	☐
10	Unsere Absprachen sind sehr lau.	☐	☐
11	Unsere Diskussionen finden kein Ende.	☐	☐
12	Unsere Arbeit interessiert andere nur wenig.	☐	☐

		Ja	Nein
13	Es fehlt die Bereitschaft, dazuzulernen.	☐	☐
14	Es gelingt uns nicht, uns selbst zu steuern.	☐	☐
15	Es fehlt an Methodenkompetenz.	☐	☐
16	Im Team tut jeder, was er will.	☐	☐
17	Wir klären die Beziehungen im Team nicht.	☐	☐
18	Einige werden den Aufgaben nicht gerecht.	☐	☐
19	Die Fähigkeit Probleme zu lösen, ist gering.	☐	☐
20	Andere haben keine hohe Meinung von uns.	☐	☐
21	Es fehlt an Koordination.	☐	☐
22	Neu ist der Name, alt sind die Strukturen.	☐	☐
23	Es werden keine Entscheidungen gefällt.	☐	☐
24	Es fehlt an Offenheit und Feedback.	☐	☐
25	Wir haben keinen festen Zeitplan.	☐	☐

		Ja	Nein
26	Einige verfolgen Ihre eigenen Ziele.	☐	☐
27	Unser Team müsste erweitert werden.	☐	☐
28	Wir tauschen uns kaum mit anderen aus.	☐	☐
29	Als Team ziehen wir meist den Kürzeren.	☐	☐
30	Die Stellung in der Organisation ist unklar.	☐	☐
31	Einige orientieren sich mehr nach außen.	☐	☐
32	Die meisten halten sich sehr bedeckt.	☐	☐
33	Wir sind nicht sehr effizient.	☐	☐
34	Kreative Ideen werden schnell abgewürgt.	☐	☐
35	Gäbe es uns nicht, würde es keiner merken.	☐	☐
36	Einigen fehlt die Fähigkeit zur Teamarbeit.	☐	☐
37	Erfolgskontrollen finden nicht statt.	☐	☐
38	Es gibt keinen, der einem persönlich hilft.	☐	☐

		Ja	Nein
39	Es bilden sich Untergruppen und Intrigen.	☐	☐
40	Der Teamzweck ist den meisten unklar.	☐	☐
41	Unser Team ist einseitig ausgerichtet.	☐	☐
42	Die Fluktuation ist zu groß.	☐	☐
43	Ergebnisse werden nicht dokumentiert.	☐	☐
44	Wir wissen sehr wenig voneinander.	☐	☐
45	Konflikte werden nicht ausgetragen.	☐	☐
46	Wir haben wenig Vertrauen in das Team.	☐	☐
47	Uns fehlen klare Abläufe zur Orientierung.	☐	☐
48	Manche Mitglieder reden kaum miteinander.	☐	☐
49	Die Planung ist sehr unverbindlich.	☐	☐
50	In der Organisation sind wir Exoten.	☐	☐

Und so wird's gemacht

Jedes Teammitglied füllt für sich den Fragebogen aus. Im Auswertungsschema finden Sie die Nummern der Fragen. Machen Sie bei allen Nummern ein Häkchen, die Sie mit „Ja“ beantwortet haben und tragen Sie die Anzahl der Häkchen pro Zeile in das Summenfeld rechts ein. Die Auswertung erfolgt erst einzeln,

dann werden die Ergebnisse aller Teammitglieder addiert. So erhalten Sie eine Rangfolge der Probleme. In den Bereichen, in denen die meisten Fragen mit Ja beantwortet wurden, liegt der größte Handlungsbedarf. Je nach Brenzligkeit der Situation, wird die Auswertung entweder durch einen Coach oder aber durch das Team selbst durchgeführt.

Auswertung

Problemdimensionen	Nr. der Fragen	Σ
Führung/ Betreuung des Teams	5 7 9 11 14 16 21 23 26 38	
Organisation, Ziele, Verbindlichkeit	6 10 25 33 37 40 42 43 47 49	
Qualifikation und Zusammensetzung	3 4 8 13 15 18 19 27 36 41	
Kooperation, Vertrauen, Loyalität	17 24 31 32 34 39 44 45 46 48	
Stellung des Teams in der Organisation	1 2 12 20 22 28 29 30 35 50	

Wie geht man mit den Ergebnissen um?

Ist der Mittelwert aller Nennungen kleiner 5 oder 5, kann schon ein offenes Gespräch Ihrem Team helfen. Ist der Mittelwert jedoch größer als 5, sind folgende Maßnahmen erforderlich:

1. **Führungsdefizite:** Eine Führungskraft oder ein Coach müssen einbezogen werden. Zu klären ist, ob Team und Teamleiter noch eine Chance zur Zusammenarbeit sehen oder nicht.
2. **Organisationsdefizite:** Auch hier ist in erster Linie zu prüfen, ob die Teamleitung ihre Aufgaben wahrgenommen hat. Liegt das Schwergewicht der Nennungen bei der 1. und 2. Dimension, dann ist das ein sicherer Hinweis darauf, dass der Teamleiter ausgewechselt werden muss.
3. **Qualifikationsdefizite:** In der 1. und 2. Phase der Teamentwicklung wurden Feh-

ler gemacht. Es wurde darauf vertraut, dass die Qualifikationsdefizite ausgeglichen werden. Möglicherweise müssen Teammitglieder ausgewechselt werden.

4. **Kooperationsdefizite:** Hier ist zu klären, ob diese Probleme aktuell, aus besonderem Anlass entstanden sind oder bislang nur übersehen wurden. In beiden Fällen empfiehlt es sich, kurzfristig ein Teamtraining anzuberaumen.
5. **Unzureichende Positionierung des Teams in der Organisation:** Hier sind u. a. die verantwortlichen Führungskräfte aufgefordert, die Schnittstellen des Teams innerhalb der Organisation zu klären und seinen Auftrag und seine Position gegenüber anderen Teams deutlich zu machen.

Anhang

Literatur

„Teams führen“, von Rainer Niermeyer, 214
Seiten, 24,95 €, ISBN 978-3-448-09043-7,
Bestell-Nr. 00595

„Das Projektteam“, von Marcus Heidbrink,
180 Seiten, 19,80 €, ISBN 978-3-448-09349-0,
Bestell-Nr. 00112

„Projektmanagement Checkbook“, von René
Sutorius, 208 Seiten, mit CD-ROM, 24,80 €,
ISBN 978-3-448-06815-3, Bestell-Nr. 00232

„Das erste Mal Chef“, von Ralph Frenzel, 174
Seiten, 14,95 €, ISBN 978-3-448-09261-5,
Bestell-Nr. 00610

ratschlag24.com

Das neue Ratgeber-Portal **ratschlag24.com** liefert Ihnen täglich die besten Ratschläge direkt auf Ihren PC.

Viele bekannte Autoren, Fachredakteure und Experten schreiben täglich zu Themen, die Sie wirklich interessieren und für Sie einen echten Nutzen bieten. Zu den Themen zählen Computer, Software, Internet, Gesundheit und Medizin, Finanzen, Ernährung, Lebenshilfe, Lernen und Weiterbildung, Reisen, Verbrauchertipps und viele mehr. Alle diese Ratschläge sind für Sie garantiert kostenlos. Testen Sie jetzt **ratschlag24.com** – Auf diese Ratschläge möchten Sie nie wieder verzichten.

ratschlag24.com ist ein kostenloser Ratgeber-Dienst der eload24 AG
www.eload24.com



Viel guter Rat ab 3 Euro monatlich: Die neuen Flatrate-Modelle von eload24

Das ist ein Wort: Sie bekommen **freien Zugang zu allen eBooks** bei eload24. Sie können alles laden, lesen, ausdrucken, ganz wie es Ihnen beliebt. Eine echte Flatrate eben, ohne Wenn und Aber. Sie werden staunen: Unser Ratgeber-Programm ist groß und wird laufend erweitert.

Der Preisvorteil ist enorm:

24 Monate Flatrate für nur 72,00 € (3,00 € monatlich)

12 Monate Flatrate für nur 48,00 € (4,00 € monatlich)

6 Monate Flatrate für nur 36,00 € (6,00 € monatlich)

Selbst wenn Sie nur zwei eBooks der preiswertesten Kategorie im Monat laden, sparen Sie im Vergleich zum Einzelkauf.

Tausende Kunden haben dieses Angebot schon wahrgenommen, profitieren auch Sie dauerhaft. Wenn Sie nach Ablauf der Flatrate weitermachen wollen, brauchen Sie nichts zu tun: Das Abonnement verlängert sich automatisch. Bis Sie es beenden.

Kaufen Sie jetzt die Flatrate Ihrer Wahl. Schon einige Augenblicke später stehen Ihnen Hunderte toller Ratgeber uneingeschränkt zur Verfügung: Packen Sie mal richtig zu!